



## LA INTERNACIONALIZACIÓN DE LA UNIVERSIDAD VERACRUZANA COMO PROCESO DE CAMBIO ORGANIZACIONAL

**Víctor Hugo Ramírez Ramírez**  
vicramirez@uv.mx

**Área temática:** A. 11) Educación superior y ciencia, tecnología e innovación.

**Línea temática:** 7. Tendencias globales en la educación superior: movilidad, fuga de cerebros, circulación, intercambio e internacionalización.

**Porcentaje de avance:** 60%

**a)** Trabajo de investigación educativa asociado a tesis de grado.

**Programa de posgrado:** Doctorado en Innovación en Educación Superior, 6º semestre.

**Institución donde realiza los estudios de posgrado:** Universidad Veracruzana.



### Resumen

La presente entrega forma parte del marco contextual de un trabajo de investigación doctoral acerca de los académicos como agentes de internacionalización dentro de la Universidad Veracruzana. El objetivo es tener un panorama general de lo que ha sido el proceso de internacionalización de la UV que sirva para situar el contexto en el que se desarrollan los académicos de esta institución. El punto de partida para el análisis es la perspectiva teórica que ofrece la teoría de las organizaciones para los procesos de cambio con especial énfasis en las universidades. En el caso de las universidades mexicanas, los conceptos de gobernabilidad y gobernanza ayudan explicar cómo se llevan a cabo estos procesos dentro de la muy particular relación entre el gobierno y las universidades públicas. En cuanto a la internacionalización, se emplea una perspectiva de análisis provista por el concepto de gobernanza mediante la cual se busca ubicar este tipo de iniciativas dentro de un conjunto de políticas de modernización por parte de administraciones anteriores del gobierno federal. De esta manera, se puede tener un panorama general del ambiente institucional en el que los académicos pueden desarrollar su papel de agentes de la internacionalización.

**Palabras clave:** Académicos, cambio institucional, educación superior pública, internacionalización, organización universitaria.

## Introducción

El presente trabajo forma parte de un proyecto de investigación mayor a nivel doctoral, cuyo objetivo es caracterizar a los académicos que actúan como agentes de internacionalización dentro de la Universidad Veracruzana (UV) a partir de la pregunta de investigación siguiente: ¿Cuáles son los factores institucionales y de capital cultural internacional que influyen en la incorporación de la dimensión internacional al trabajo que realizan los académicos de la Universidad Veracruzana? Para ubicar el contexto en el que se desarrolla dicha investigación, se hace la siguiente propuesta de marco contextual. El objetivo es que comprender las características que ha tenido el proceso de internacionalización de la UV con el fin de situar el papel que los académicos han desempeñado dentro de este proceso. La hipótesis planteada aquí es que el proceso de internacionalización se ha inscrito dentro de las acciones de la UV que buscan la compatibilización con las políticas de modernización de las universidades promovidas desde el gobierno federal. Lo anterior permitirá tener una imagen mucho más detallada y completa del contexto dentro del que se desenvuelven los académicos que han decidido embarcarse en la internacionalización. Esto permitirá mejor apreciación de sus logros, recursos, retos y necesidades para el conjunto de la investigación doctoral.

## Desarrollo

Un análisis de las universidades mexicanas implica entender su estructura como organizaciones y la manera cómo llevan a cabo los procesos de cambio. Como menciona Hall (1983), el cambio sucede tanto en su vertiente interna como externa, las cuales son analizadas a continuación. Para ubicar el contexto dentro del cual las universidades públicas han llevado a cabo sus procesos de cambio, se inicia con una explicación del ambiente político y social dentro que ha imperado en los últimos años. Esto contribuye a mejor comprensión de cómo se insertó, entre otras, la política de internacionalización. Para esta sección echo mano de dos conceptos, los cuales sirven de guía tanto para entender el contexto en el que estas organizaciones se desenvuelven para ubicar el proceso de internacionalización. Se trata de los conceptos de autonomía y gobernanza.

Las universidades estatales públicas mexicanas no se pueden entender sin el concepto de autonomía y, a su vez, es necesario entender lo polifacético de este concepto. En su ahora clásico estudio sobre la autonomía universitaria, Levy (1987) planteaba una forma de entender la relación entre las universidades mexicanas y un gobierno que no podía definirse como democrático ni como totalitario y que, por tanto, caía en el amplio espectro de los llamados gobiernos autoritarios. Él lo llamó modelo de reconciliación y tras explorar diversas facetas de la autonomía (laboral, académica, económica), llegó a la conclusión de que en realidad las universidades mexicanas gozaban de un grado considerable de autonomía.

A pesar de ello, la relación de las universidades con el gobierno es clave porque es el agente externo que tiene mayor poder de influencia en su interior. Se ha señalado la dependencia mutua entre ambas entidades en aspectos como, por ejemplo, la producción intelectual, la cual las universidades públicas todavía hasta la fecha monopolizan (Levy, 1987). Para Ibarra (1998), la universidad pública es un espacio social dentro del cual convergen diversos agentes del gobierno y se relacionan. Con todo esto, lo que queda claro es que no es posible estudiar a las universidades públicas mexicanas sin tomar en cuenta el papel preponderante que juega el gobierno mediante relaciones formales enmarcadas dentro de la estructura como aquellas de tipo más informal.

Hasta menos de un lustro, la naturaleza de las relaciones entre gobierno y universidades se gestó como resultado de la implantación de un modelo económico de corte neoliberal, derivado de la crisis de la deuda a inicios de los años ochenta. Hasta esos años, las relaciones gobierno-universidad se distinguían por lo que se podría considerar una coexistencia pacífica a pesar de los sucesos de 1968. Los gobierno federal y estatales asumían su responsabilidad de asegurar la sostenibilidad financiera de las universidades con pocos mecanismos de control. En las áreas de gobierno y académica, las universidades gozaban de una autonomía prácticamente plena como afirma Levy (1987). Actualmente las universidades mantienen sus propias formas de gobierno así como sus mecanismos de elección para la sucesión rectoral. Por su parte, la libertad de cátedra, se considera un derecho inalienable que todo académico puede y debe ejercer.

Se pueden advertir diferentes facetas en la evolución de las relaciones entre gobierno y universidades con el cambio de modelo económico. Baltazar (2021) identifica tres etapas: de 1983 a 1994, se reorientaron los objetivos universitarios para hacerlos más compatibles con las necesidades económicas del Estado, se reordenaron las universidades para atender los problemas de organización que acarreaban y las relaciones entre universidad y Estado iniciaron una nueva regulación. La segunda etapa, de 1994 a 1998, se enfocó a la implementación de diversos mecanismos de evaluación mediante el diseño de instrumentos e indicadores de desempeño a cargo de instituciones públicas y privadas. En la última etapa (1998-2018), la consigna fue que se buscaba el aseguramiento de la calidad a través de la formación de recursos humanos así como la prestación de servicios en el marco de la globalización. A partir de 2018, las relaciones entre gobierno y universidad están pasando por una etapa de transición, cuyas repercusiones por el momento son difíciles de evaluar.

Al interior de las universidades la nueva relación supuso, entre otros cambios, un nuevo tipo de gestión. Este fue el caso particular de los rectores, quienes, en su búsqueda por el logro de resultados acordes con las nuevas exigencias debieron inscribirse en una nueva cultura organizacional. En esta, se incorporaron procesos “formalizados, objetivados y codificados” que regulaban tanto las relaciones de mando como la forma cómo funcionaba la organización. Pero no solo eso, sino que se echó mano de procesos informales asentados en los “usos y costumbres” en los se conjugaban grupos promotores del cambio, liderazgos de orden carismático y los discursos “ocultos” (Baltazar, 2021).

Para el análisis de las relaciones entre política y políticas de educación superior, es necesario, por tanto, echar mano de dos conceptos: gobernabilidad y gobernanza. Para Acosta (2006), el primero se refiere a “la capacidad del ‘sistema’ universitario para atender eficazmente las demandas de sus grupos internos mediante fórmulas institucionales de resolución de conflictos y producción de acuerdos” (p. 25), en otras palabras, se refiere a “la capacidad de gobernar que tienen las autoridades” (p. 25). Por su parte, Acosta (2006) retoma el concepto de Aguilar de gobernanza (la denomina gobernación, pero se deriva del término *governance* en inglés), el cual tiene que ver más bien con el gobernar como acción, con organizar el gobierno y el sistema de relaciones con los diversos actores a través del tiempo. Concluye que la gobernabilidad se refiere a la dimensión política del gobierno mientras que la gobernanza se refiere a la organización.

La nueva gobernanza orientó los esfuerzos de las universidades hacia el cumplimiento de los lineamientos dictados por la agenda de modernización impulsada por el gobierno federal. De esta manera, se dio impulso a políticas que promovían la acreditación, la certificación de programas e instituciones o la internacionalización (Acosta, 2006). Esta última también se inscribe dentro de lo que Baltazar (2021) denomina la reorganización del sistema universitario más allá de los contextos en que se gestaron esas políticas. Junto con la internacionalización, también se ubican la transferencia de conocimientos a través de nuevos sistemas de innovación y el reto que significaba revalorar los títulos universitarios frente a un mercado tradicional de trabajo contraído.

### Consideraciones finales

La internacionalización de la UV se inscribe dentro de una serie de políticas que se podrían denominar modernizadoras y que tuvieron lugar en las universidades públicas mexicanas desde inicios de los años ochenta. Como explica Baltazar (2021), en el modelo de gobernanza que imperó en esa época, las universidades buscaron reproducir las políticas de modernización del gobierno federal dentro de su propia cultura organizacional. Se enfatizó el discurso en torno a temas como la calidad, la evaluación y la transparencia financiera. El gobierno federal también orientó la narrativa hacia la importancia de la certificación de los programas de las instituciones de educación superior o la internacionalización, temas que contribuían a proyectar una imagen de modernidad, pero que pueden ser cuestionados (Acosta, 2006). De forma tangible, la ejecución de dichas políticas se materializó en la reorganización de funciones y la creación de nuevas dependencias y oficinas como las de internacionalización (de Vries, 2019).

Al igual que el discurso modernizador, el de la internacionalización se originó en otras latitudes. Con los cambios políticos y económicos ocurridos a finales del siglo XX, la narrativa de la competitividad económica sobre la que se sustentaba la globalización alcanzó también al sector educativo. Organizaciones internacionales promovieron en sus discursos la necesidad del desarrollo de lo que llamaban competencias globales como en el caso de la OCDE (Amaral

y Neave, 2014) o el desarrollo de habilidades para el futuro como sucedió con la UNESCO (Uvalic-Trumbic, 2014). Esto dio impulso para que universidades de países del primer mundo, los principalmente embarcados en estas nuevas dinámicas, tomaran medidas enfocadas a cumplir con los nuevos requerimientos. Esto se ubica también dentro de lo que Clark (1997) denomina como el activo más importante de una universidad: su reputación dorada. De esta manera, con la internacionalización no solamente se dio mayor impulso a la perenne competencia internacional entre las universidades, sino que también su mayor presencia en el medio derivaba en un creciente prestigio.

La creación de la Dirección General de Relaciones Internacionales (DGRI) de la UV puede inscribirse tanto en este discurso modernizador dentro de un modelo de gobernanza que no solo no cuestionó, sino que impulsó dicha acción. No obstante, como se puede observar, no fue un proyecto que partió de cero, pues ya había un largo trecho que había sido recorrido desde 1957. Entrevistas con autoridades universitarias confirmaron el hecho de que para la creación de esta Dirección General se echó mano tanto de la experiencia como del equipo que ya existía dentro de la Escuela para Estudiantes Extranjeros. Estas afirmaciones contrastan, sin embargo, con testimonios personales de que el equipo que conformaba la nueva DGRI desplazó por completo al personal que había colaborado en la Escuela para Estudiantes Extranjeros, hasta entonces la entidad encargada de los programas de cursos a extranjeros, movilidad internacional y servicios. No obstante, en las altas esferas hubo los suficientes consensos para que el proyecto siguiera adelante sobre todo por el apoyo de las Direcciones Generales de Área y la Dirección General de Investigaciones, quienes estaban particularmente interesados en la creación de esta nueva entidad. En ningún caso hubo muestras de rechazo; por el contrario, se asentó un consenso dirigido desde la rectoría sobre la importancia de impulsar el proceso de internacionalización.

En cuanto a esto último, para las autoridades el prestigio que otorgaba la internacionalización a la UV también fue un factor a considerar. Durante la rectoría de Víctor Arredondo y Raúl Arias, la Universidad ocupó la presidencia de la Organización Universitaria Interamericana (OUI), lo cual revela el papel preponderante que se daba dentro de esas administraciones al desarrollo de las relaciones universitarias internacionales. Se consideraba que la UV no podía existir como un ente aislado por lo que se promovió la vinculación con otras universidades. Tal como lo establecen las funciones de la DGRI, se buscó fomentar la proyección internacional de la UV y en entrevistas con autoridades se subrayó la *voluntad explícita por otorgarle un papel protagónico a la Universidad en el plano internacional*. Esto también se vio reflejado en los diversos proyectos que se apoyaron ya que, aun después de que ya se había creado la DGRI, muchas iniciativas que ya estaban constituidas recibían el apoyo directamente desde la rectoría, algo que también aprovecharon las regiones para promover sus propios proyectos. En la administración posterior, se buscó seguir esta misma línea de visibilidad (Martínez, 2021).

Actualmente la internacionalización se encuentra plenamente inscrita dentro de las políticas que guían al actual rectorado. De acuerdo con el Plan General de Desarrollo 2030, instrumento en el que se despliegan los ejes estratégicos a seguir para cumplir con la misión y visión

institucionales, la internacionalización se inscribe como tema transversal. Se busca que ésta, al igual que los otros temas que la acompañan (género, interculturalidad, sustentabilidad, inclusión, promoción de la salud, derechos humanos y justicia y arte-creatividad) que contribuyan a la competitividad académica de la institución y también para referirse a cómo la internacionalización del currículo y los programas transversales enfocados a ello son formas en que la UV ejerce liderazgo. La internacionalización también se incluye en el Eje 1 al mencionarse que forma parte de la formación integral de los estudiantes y en el Eje 4 al considerarla como uno de los temas transversales que aportan a la visión sistémica necesaria en un mundo de demandas globales para todos los actores universitarios. De forma más concreta, en el plan se establece que para 2030 el 100% de los planes y programas de estudio deberán tener incorporados en su visión sistémica principios y valores institucionales de formación integral entre los cuales se encuentra la internacionalización. De la misma manera, se menciona que el 100% de las entidades académicas y dependencias deberán tener integrada dicha visión a su práctica formal y no formal. Como es notable, las metas establecidas requieren la participación de diversos actores universitarios.

El proceso de internacionalización de la UV, como el de otras universidades públicas, no solo debe enfrentar los retos propios de su ámbito, sino cuestionamientos a su existencia misma. Al hacer referencia a los procesos administrativos de la modernización, Buendía (2019) advierte de lo peligroso que puede ser adoptar lo que llama “nuevas modas” que, aunque legítimas, no son necesariamente eficientes. Por su parte, para Acosta (2019) la internacionalización constituye uno de esos temas que no han sido debidamente procesados en las universidades públicas y cuya completa incorporación institucional todavía queda pendiente. Si bien se veía con buenos ojos la internacionalización de las universidades desde el gobierno federal, lo cierto es que nunca se ha conformado una política de internacionalización que contenga una filosofía, objetivos, estrategias, acciones, indicadores de desempeño. Para el gobierno y las universidades se trata ante todo de una política del prestigio, el valor simbólico de decirse *internacionales*.

La UV comparte un futuro desafiante en su proceso de internacionalización al igual que las demás universidades públicas. A los antiguos retos de los escasos recursos para promover la movilidad académica y estudiantil, la colaboración internacional que se limita a ciertos nichos de profesores o investigadores, el escaso dominio de idiomas extranjeros entre académicos y administrativos (incluido el personal mismo de la DGRI), se suma el ambiente incierto de una nueva relación entre el gobierno federal y las universidades ante el nuevo régimen que se estableció desde 2018.

## Referencias

Acosta Silva, A. (2006) Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México (pp. 19-52). En Acosta Silva (coord.). *Poder, gobernabilidad y cambio institucional en las universidades públicas en México, 1990-2000*. Universidad Autónoma de Guadalajara.

- Acosta Silva, A. (2019). Retos y prospectivas de la gobernanza universitaria (pp.51-58). En Jongitud Zamora, J. del C. y Casillas Alvarado, M.A. (Coords.). *Gobernanza y participación universitaria*. Universidad Veracruzana – Imaginaria.
- Amaral A. y Neave G. (2014). La OCDE y su influencia en la educación superior. Una revisión crítica (pp. 119-141). En Bassett, R.M. y Maldonado, A. *Organismos internacionales y políticas en educación superior. ¿Pensando globalmente, actuando localmente?* ANUIES.
- Baltazar Vargas, D. (2021). *Reforma y cambio organizacional en la Universidad Autónoma de Querétaro (1982-2015)*. [Tesis de doctorado. Universidad Autónoma Metropolitana]
- Clark, B. (1997). *Las universidades modernas: espacios de investigación y docencia*. UNAM-Porrúa.
- Cresswell, J.W. (2009). *Research design. Qualitative, quantitative and mixed methods approaches* (3a ed.). Sage.
- de Vries Meijer, W. (2019). Retos para la democratización y la participación de las comunidades universitarias en las instituciones de educación superior (pp.109-124). En Jongitud Zamora, J. del C. y Casillas Alvarado, M.A. (Coords.). *Gobernanza y participación universitaria*. Universidad Veracruzana – Imaginaria
- Hall, R.H. (1983). *Organizaciones: estructura y proceso*. Prentice Hall International.
- Ibarra Colado, E. (1998). *La universidad en México hoy: gubernamentalidad y modernización*. [Tesis de doctorado. Universidad Nacional Autónoma de México].
- Levy, D. (1987). *Universidad y gobierno en México. La autonomía en un sistema autoritario*. Fondo de Cultura Económica.
- Martínez Márquez, L.E. (2021). La visibilidad universitaria: un reto pertinente (pp. 173-186). En Oliva Suárez, M. y Corzo Ramírez, R. (2021). *Retos y perspectivas de la internacionalización en la Universidad Veracruzana 2017-2021*. Universidad Veracruzana.
- Uvalić-Trumbić, S. (2014). La Unesco, punto de referencia mundial para transformar la educación superior (pp. 95- 118). En Bassett, R.M. y Maldonado, A. *Organismos internacionales y políticas en educación superior. ¿Pensando globalmente, actuando localmente?* ANUIES.